



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA
DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO (FACE)**

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

RICARDO LUIZ COLOMBELLI

**AVALIAÇÃO DOS VALORES E PRÁTICAS QUE CARACTERIZAM A CULTURA
ORGANIZACIONAL DA SECRETARIA JUDICIÁRIA DO SUPERIOR TRIBUNAL
DE JUSTIÇA (STJ)**

Brasília – DF

2009

RICARDO LUIZ COLOMBELLI

**AVALIAÇÃO DOS VALORES E PRÁTICAS QUE CARACTERIZAM A CULTURA
ORGANIZACIONAL DA SECRETARIA JUDICIÁRIA DO SUPERIOR TRIBUNAL
DE JUSTIÇA (STJ)**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília, como requisito parcial a obtenção do grau de Especialista em Gestão Judiciária.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria de Fátima Bruno de Faria

Brasília – DF

2009

*Dedico este trabalho a minha família que
estruturou as bases para que eu pudesse
chegar a esse momento.*

AGRADECIMENTOS

Ao Superior Tribunal de Justiça a oportunidade dada para me desenvolver na carreira.

À Secretaria Judiciária do STJ pela colaboração, disposição e profissionalismo em permitir a pesquisa de campo com seus servidores.

Em especial, minha profunda gratidão pela Prof^a Maria de Fátima que me apoiou e se prontificou sempre, por mais difíceis e exíguos que fossem os momentos, em me guiar sabiamente nessa curiosa e divertida jornada.

*"A Administração pública reflete o Brasil,
reflete o País, reflete o 'nosso'
comportamento" (Pedro Paulo Carbone).*

RESUMO

O presente estudo teve por objetivo avaliar valores e práticas organizacionais que orientam a cultura organizacional da Secretaria Judiciária do Superior Tribunal de Justiça (STJ) por meio de uma amostra constituída por 132 servidores. Para tanto, o estudo optou por combinar uma pesquisa *descritiva e aplicada* quanto aos fins a que se destina e *bibliográfica e de campo* quanto aos meios de investigação, baseando-se, assim, em uma revisão da literatura atinente ao tema aliada a uma pesquisa quantitativa que teve por meio do Instrumento Brasileiro de Avaliação de Cultura Organizacional (IBACO) – idealizado por Ferreira et al. (2002) para medir práticas e valores organizacionais atinentes ao relacionamento interpessoal, à recompensa e ao treinamento, à integração com o cliente externo, à rigidez na estrutura hierárquica do poder, à satisfação e bem-estar e, por fim, aos profissionalismos cooperativo e competitivo em dada organização. Foram realizadas Correlações de Pearson donde se concluiu pela **coexistência**, naquela Secretaria, de traços culturais de duas culturas organizacionais bem distintas – uma burocrática e outra empreendedora, em razão da coexistência de dois quadros bem distintos de servidores, a saber, um jovem, recém-ingresso, altamente qualificado e em sua maioria composto por técnicos judiciários (nível médio) e outro composto por servidores antigos, com muitos anos de casa e em sua maioria analistas judiciários (nível superior).

Palavras-chave: cultura organizacional, cultura organizacional do setor público, coexistência de culturas. Diversidade Cultural.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1.	Funções e disfunções da Cultura Organizacional.....	13
Quadro 2.	Traços da Cultura Organizacional do setor público.....	15
Quadro 3.	Fatores do IBACO.....	19

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Estrutura Organizacional da Secretaria Judiciária do STJ.....	18
-----------	---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Escolaridade.....	22
Gráfico 2.	Cargo.....	23
Gráfico 3.	Tempo de Casa.....	23

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.	Faixa etária.....	22
Tabela 2.	Média e Desvio-Padrão dos fatores.....	24
Tabela 3.	Correlações bivariadas (fatores do IBACO x dados demográficos).....	25
Tabela 4.	Correlações bivariadas (itens do IBACO x dados demográficos).....	26

SUMÁRIO

1 – Introdução.....	07
2 – Fundamentação Teórica.....	10
2.1 – Cultura Organizacional: conceitos e importância.....	10
2.2 – Cultura Organizacional do Setor Público.....	13
3 – Metodologia.....	17
3.1 – Tipo de Pesquisa.....	17
3.2 – População e Amostras.....	17
3.3 – Instrumento de pesquisa qualitativa – IBACO.....	18
3.4 – Procedimentos de coleta de dados.....	20
3.5 – Análise dos dados obtidos no questionário.....	20
4 – Apresentação dos resultados.....	21
4.1 – Resultado das análises estatísticas descritivas.....	21
4.2 – Resultado das correlações.....	23
5 – Discussão dos resultados.....	28
6 – Conclusão.....	32
Referências.....	33
Anexo.....	35

1 – INTRODUÇÃO

O Superior Tribunal de Justiça (STJ), instância especial de prestação jurisdicional criada pela Carta Política de 1988, com o mister de uniformizar a interpretação da legislação federal no âmbito das Justiças Estadual e Federal, conta hoje com aproximadamente três mil e quinhentas pessoas dentre Ministros, servidores da área fim e de apoio, estagiários e terceirizados prestadores de serviço.

Mais do que saber “*o que fazer*” (planejamento estratégico) e “*como fazer*” (modelos de gestão), mister se faz entender *o modo de pensar* daqueles que fazem (seres humanos) a administração judiciária no STJ. O presente estudo pretende analisar práticas e valores que caracterizam a cultura organizacional de determinada Secretaria do STJ na conformação estratégica, tática e operacional dessa mega-estrutura que, em última análise, é impulsionada por meio de uma complexa teia de relações sociais de indivíduos que carregam consigo experiências de vida, sentimentos, percepções, preferências, comportamentos, opiniões, preconceitos, pré-juízos, etc.

Acredita-se que a cultura organizacional de qualquer estrutura administrativa – inclusive o STJ, é sua base fundante, o “primeiro motor”, a pedra basilar que direciona voluntária (explícita), ou involuntariamente (implicitamente), o rumo – retrocesso, estagnação e principalmente modernização que a instituição tomará em determinado contexto de tempo e espaço.

Sabe-se da dificuldade, quase impossibilidade, de se entender por inteiro a cultura organizacional de uma organização. A dificuldade em se estabelecer um conceito sobre o que é cultura organizacional já é deveras evidenciado na antropologia. Como bem retrata Freitas (2007a), os antropólogos Kroeber e Kluckholm, em 1952, catalogaram aproximadamente 160 (cento e sessenta) definições possíveis de cultura. Inarredavelmente esse fato pode trazer problemas para a definição de uma suposta cultura *organizacional* já que, em sua essência, o referido conceito busca seu fundamento último no próprio conceito de cultura, sob pena de, segundo Copi (1978, p. 83), “se se considerarem apenas os casos excepcionais e, precipitadamente, deles se generalizar para uma regra que só se ajusta a esses casos, a falácia cometida é a de acidente convertido”.

Para que o estudo não se perca em objeto diferente, mas não menos intrigante, ressalta-se que a cultura, via de regra, é abordada pela antropologia sob três dimensões: (a) cognitiva, entendida como “conjunto de conhecimentos que são compartilhados entre os membros de um grupo ou sociedade” (FREITAS, 2007a); (b)

simbólica, compreendida como significados compartilhados; e (c) estrutural, quando o foco são os “processos psicológicos inconscientes, ou seja, ela vê a cultura como uma projeção universal da mente (FREITAS, 2007a)”.

De grande valia também são os estudos de Smircich (1983 apud FREITAS, 2007b) sobre as *possibilidades metodológicas* da cultura nas organizações. Partindo dos pressupostos que o pesquisador tem a respeito do que é o homem, o que é a cultura e o que é a organização, ela ensina que os estudos sobre cultura organizacional podem pender para dois lados: ora (a) uma metáfora – a cultura é a própria organização e aqui os estudos tendem para os aspectos conceituais e políticos da organização, v.g., questão do poder, do controle social e ideológico; ora (b) uma variável – a cultura é algo que a organização tem – e assim os estudos buscam respostas práticas para os problemas de gestão.

De um lado, portanto, temos um estudo voltado para “o papel ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências” (FREITAS, 2007a, p. 12) e de outro (funcionalismo), ele “passa a ser definido e instrumentalizado tal como a estratégia e a estrutura, ou seja, trata-se de mais um ingrediente sob o controle da direção e que pode ser alterado sempre que for conveniente aos seus objetivos (FREITAS, 2007a, p. 12)”.

Neste estudo, adotou-se uma abordagem *cognitiva e simbólica* da cultura, entendendo-a conjuntamente com o homem, dentro do Superior Tribunal de Justiça, como *variáveis* a serem consideradas dentro da organização, vez que as regras do jogo do poder e do controle social e hierárquico entre os participantes já são previamente “acordadas” pela própria natureza da instituição.

O auxílio da literatura especializada, bem como a análise de dados obtidos pela pesquisa realizada no presente estudo, colaborará sobremaneira na resposta à questão da presente pesquisa, qual seja, avaliar práticas e valores que caracterizam a cultura organizacional da Secretaria Judiciária do Superior Tribunal de Justiça (STJ).

Tem-se, portanto, como objetivo geral do presente estudo avaliar no serviço público ofertado por aquela Secretaria, valores e práticas que conformam a cultura organizacional naquela unidade, identificando traços isolados ou concomitantes da cultura organizacional que caracterizam o setor público de serviços. Elegeram-se como metas específicas para tanto a revisão da literatura existente sobre cultura organizacional e cultura organizacional no setor público, a análise do conceito de “cultura organizacional” aplicada ao setor público e fundamentalmente a análise dos dados obtidos com a pesquisa quantitativa (questionário) em cotejo com o referencial teórico pesquisado.

A revisão do referencial teórico utilizado, bem como a procura por um instrumento quantitativo genuinamente brasileiro, mostrou que a bibliografia existente no que tange ao estudo da cultura organizacional, em específico no setor público, ainda é parca. Nesse sentido, Ferreira et al. (2002, p. 273) já revisavam o fato dos estudos sobre cultura organizacional “ainda serem esparsos, quando comparados ao grande número de investigações estrangeiras desenvolvidas nas décadas de 80 e 90”, ficando patente, da mesma forma, o reduzido número de investigações desenvolvidas para a conformação de um instrumento originalmente brasileiro de apreensão da cultura organizacional. A presente pesquisa se torna, assim, mais uma contribuição teórica para um assunto pouco debatido.

2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico do presente estudo foi estruturado de forma a abordar, num primeiro momento, conceitos elementares sobre o tema cultura organizacional para posteriormente, em específico, debater a questão da cultura organizacional no setor público.

2.1 – Cultura Organizacional: conceitos e importância

O interesse pela cultura organizacional apareceu nos anos 80, com o bom desempenho das empresas japonesas e pela crença de que tal sucesso era decorrência da assimilação, por parte dos trabalhadores, dos valores e da filosofia da organização.

A idéia difundida, segundo Siqueira (2008), passou a ser a de que as empresas precisavam introjetar em seus empregados suas prioridades básicas ao argumento de que quanto mais eles tivessem a capacidade de compartilhar tais valores, melhor seria o desempenho econômico da empresa.

Acontece que a literatura desvela a cultura organizacional como um conceito definido das mais diversas formas e sob as mais diferentes perspectivas teóricas. Isto porque diferentes e diversos são os processos históricos, as estruturas sociais, e as experiências subjetivas de cada indivíduo.

Avelsson (1993 apud SIQUEIRA, 2008, p. 126), por exemplo, entende a cultura organizacional como “uma forma de pensar a realidade social que não tem correspondência direta com nenhum objeto empírico determinado”. Já para Trice e Beyer (1993 apud SIQUEIRA, 2008, p. 127) a cultura organizacional consiste em “um conjunto de ideologias, de forte carga emocional e resistente às mudanças, que auxilia os membros organizacionais a lidar com incertezas e ambigüidades”.

Robbins (2007, p. 375) acredita num suposto consenso doutrinário de que cultura organizacional “se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferenciam uma organização das demais”. Vai além, afirmando que, em última ratio, é um “conjunto de características-chave que a organização valoriza”, a saber: (a) inovação e assunção de riscos; (b) atenção aos detalhes; (c) orientação para os resultados; (d) orientação para as pessoas; (e) orientação para a equipe; (f) agressividade; e (g) estabilidade.

Schein (2007, p.39) define cultura organizacional como

as certezas tácitas aprendidas e compartilhadas nas quais as pessoas baseiam seu comportamento diário. Ela resulta no que é popularmente conhecido como ‘o jeito como fazemos as coisas por aqui’, mas nem os funcionários de uma organização conseguem, sem ajuda, reconstruir as certezas nas quais o

comportamento diário se baseia. Eles só sabem que esse é o meio, e contam com ele. A vida se torna previsível e adquire um sentido.

Cultura organizacional consistiria, então, em um padrão de pressupostos básicos que se mostram eficazes para resolver problemas de adaptabilidade, razão pela qual é ensinada aos mais novos para que faça parte, assim, da cultura da organização.

Como corolário do pensamento scheiniano, revelam-se três os níveis em que a cultura organizacional se manifesta:

- (a) o nível dos *artefatos visíveis* – onde seus elementos são fáceis de se perceber, mas difíceis de se interpretar;
- (b) o *nível dos valores*, que são os argumentos utilizados para explicar e prever os atos dos membros da organização (como as coisas devem ser); e
- (c) o *nível dos pressupostos básicos*, que são as crenças e percepções (in) conscientes que ditam a forma como os membros sentem, percebem e pensam a organização. Este é o nível mais difícil de ser decifrado, muito embora seja a essência da cultura organizacional. (SCHEIN, 2007, p. 32)

Há também, na literatura especializada, *perspectivas pragmáticas*, por assim dizer, de modelos culturais, que dão ênfase às *práticas organizacionais* e que foram propostas por Hofstede (1990 apud SIQUEIRA, 2008) e Mallack (2001 apud SIQUEIRA, 2008). Para o primeiro as práticas se configurariam a partir dos valores dos fundadores e/ ou de figuras significativas que ocupam cargos do alto escalão e que os empregados deveriam adotá-las para “pertencerem” à organização – sem necessariamente compartilhá-las. Mallack entende, por sua vez, que as práticas organizacionais objetivam transmitir aos membros mensagens sobre a cultura, sobre os valores básicos que tipificam a organização com tal.

Percebe-se até aqui uma literatura baseada na *unicidade* do conceito de cultura, i.e., na impossibilidade de existência concomitante de duas ou mais culturas em dado espaço-tempo. Pettigrew (1979 apud FREITAS, 2007a, p.14), no entanto, enfatiza a questão tempo/espaço quando interpreta a cultura organizacional como “um sistema de significados que é aceito pública e coletivamente por dado grupo durante certo tempo” e Louis (1985 apud FREITAS, 2007a, p.14-15) rompe de vez com a idéia de unicidade, afirmando que “é possível a existência de diferentes culturas nos grupos e locais de trabalho” e que “se refere aos conteúdos partilhados por um grupo e ao relacionamento entre ambos”.

Robbins (2007) e Louis (1985 apud FREITAS, 2007a, p.14-15) aproximam-se, nesse ponto, ao convergirem para o fato das organizações não possuírem culturas uniformes justamente pelo caráter de compartilhamento dos valores experienciados por indivíduos singulares em suas existências. Robbins (2007, p.377) parece até ir mais além ao descrever os fenômenos da *cultura dominante* – que “expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização”, e das *subculturas* – que tendem a serem desenvolvidas normalmente em grandes organizações para refletirem problemas, situações ou experiências comuns a alguns de seus membros ou setores.

Todavia, ponto nodal e muito bem lembrado por Freitas (1991c) é a questão da “*contracultura*” que nos sistemas até aqui discutidos ganham a ingênua ou auspiciosa conotação de “resistências” à cultura dominante.

É que a questão “*subcultura/contracultura*” pode ganhar um colorido diferente ao se pensar em uma organização cujo alto escalão (nível estratégico) é conformado por uma cultura patrimonialista de gestão da coisa pública e os níveis tático e operacional da mesma organização constituídos por membros organizacionais gerencialistas ou até mesmo societários.

Torres e Pérez-Nebra (2008, p. 444), baseados em Cox (1994), definem essa diversidade cultural como “sendo uma representação, em um sistema social, de pessoas com diferentes identidades grupais que têm significações culturais distintas”.

Para eles, a expressão *identidade grupal* assume importante papel na definição, vez que representa a identificação física e cultural com um determinado grupo e a não-identificação com outros grupos o que gera os limites do próprio grupo. Essas identidades vão assumindo papel de maioria ou minoria, não em função de sua representação numérica e sim em função do poder social que lhes é garantido ou atribuído.

Passa-se, por fim, aos ensinamentos de Robbins (2007, p. 377) acerca do conceito descritivo de cultura, *cultura forte* versus *fraca*, *cultura organizacional* versus *nacional*, *funções e disfunções* da cultura.

Cultura é um conceito descritivo. Com isso Robbins (2007) considera que cultura organizacional é a maneira pela qual os funcionários *percebem* a cultura de uma empresa e não se gostam ou desgostam dela (satisfação com o trabalho).

Assim, por exemplo, uma pesquisa que tenha seu foco na cultura organizacional de determinada organização, buscará medir como os funcionários *enxergam* a instituição. De outra forma, se o foco da pesquisa é satisfação com o trabalho, então a medida

será a resposta afetiva dada pelos trabalhadores ao ambiente de trabalho. Enquanto uma *descreve* a organização, a outra a *avalia*.

Como identificar uma *cultura forte* e quais os seus efeitos dentro de uma organização? Uma cultura é dita forte quando seus valores são “intensamente acatados e amplamente compartilhados” (ROBBINS, 2007, p.377). Quando isso ocorre a organização passa a ter um clima interno de alto controle comportamental; a rotatividade da força de trabalho diminui e a unanimidade de propósitos, segundo Robbins (2007), geraria coesão, lealdade e comprometimento organizacionais.

Somando-se à questão da “contracultura”, outro ponto nodal para o presente estudo é o (des)encontro, nem sempre amistoso, entre a *cultura nacional* e a *cultura organizacional*. Via de regra, a cultura nacional sobrepujará a cultura organizacional. Menor será o impacto e maior a exatidão na previsão do comportamento organizacional se as diferenças nacionais/regionais forem levadas em consideração.

Robbins elenca ainda cinco funções e três disfunções (barreiras), por assim dizer, da cultura organizacional, a saber:

FUNÇÕES	DISFUNÇÕES
DEFINIDORA DE FRONTEIRAS	BARREIRA A MUDANÇAS
IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	BARREIRA A DIVERSIDADES
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	BARREIRA A FUSÕES E AQUISIÇÕES
ESTABILIDADE DO SISTEMA	
SINALIZADORA DE SENTIDO E MECANISMOS DE CONTROLE	

Quadro 1: Funções e disfunções da Cultura Organizacional
Fonte: Robbins (2007, p. 378-379)

Para o presente estudo importa ressaltar as *barreiras às mudanças* e as *barreiras às diversidades*, tão comuns no serviço público. Refrear as mudanças é típico, p. ex, de uma cultura extremamente forte que funcionava bem no passado, mas que com o dinamismo exigido pelo presente, acabou se transformando em barreira à adaptação quando trabalhar da mesma forma de sempre deixou de ser eficaz (ROBBINS, 2007). Acaba com a diversidade a cultura organizacional que elimina as diferenças que as pessoas com histórias diversas, em tese, levariam para a organização.

2.2 – Cultura Organizacional do Setor Público

O presente capítulo tem por finalidade precípua resgatar na literatura revisada alguns dos *traços recorrentemente aceitos* como da cultura do setor público de serviços e que, como corolário da idéia de que a cultura nacional “sempre” sobrepuja a cultura organizacional, via de regra, se fazem presente nesta.

Nesse esteio é que Vieira et al (2002), fundamentam o pressuposto assumido em seus estudos sobre o silêncio e a omissão em determinados organismos públicos de saúde em um gênero cultural tipicamente nacional, traduzido por eles como “dificuldade em se constituir e consolidar instituições”, dado o caráter fragmentário e multifacetado de nossa cultura, resultado de raízes multirraciais do povo brasileiro.

A predominância do conteúdo emocional na cultura brasileira inspirou, segundo eles, Buarque de Holanda (1975 apud VIEIRA et al., 2002) na criação do conceito de “homem cordial”, típico indivíduo brasileiro que “se manifesta pela sua aversão a qualquer tipo de ritualismo e que só aceita relações sociais com base pessoal”.

Inevitavelmente esse traço é levado para o ambiente de trabalho e não há que se negar o fato de que eles trazem reflexos na vida organizacional, quer por meio de uma passividade, quer pela aceitação do autoritarismo, ou até mesmo pelo paternalismo/maternalismo ou patrimonialismo nas relações,

nas quais a própria gesta política apresenta-se como assunto de seu interesse particular; as funções, os empregos e os benefícios que deles auferem relacionam-se a direitos pessoais do funcionário e não a interesses objetivos, como sucede no verdadeiro Estado burocrático, em que prevalecem a especialização das funções e o esforço para se assegurarem garantias jurídicas aos cidadãos (BUARQUE DE HOLANDA, 2003, p. 146).

Outros traços recorrentemente aceitos da cultura organizacional no setor público podem ser observados, p. ex., no trabalho de De Souza e Macêdo (2006, p. 95) quando apontam como a *principal demanda* das organizações públicas atualmente, a “tentativa de transformação da cultura imposta a elas desde o princípio da criação do serviço público”.

O “convite” acima transcrito é composto de uma série de conceitos, tais como, “tentativa de transformação”, “cultura imposta” e “princípio da criação”, que, talvez, num primeiro momento, mais pareça um joguete histórico de cunho fatalista-maniqueísta no qual todos nós estaríamos inseridos e incapazes de achar uma solução.

Todavia, Castor e José (1998 apud DE SOUZA; MACÊDO, 2006, p. 94) podem fazer refletir e até mesmo aceitar referido convite quando alertam que:

a história da administração brasileira é uma repetição monótona da luta entre duas forças: de um lado, uma burocracia formalista, ritualista, centralizadora, ineficaz e adversa às tentativas periódicas de modernização do aparelho do Estado, aliada aos interesses econômicos retrógrados e conservadores, embora politicamente influentes; de outro, as correntes modernizantes da burocracia e seus próprios aliados políticos e empresariais. A primeira quer perpetuar seu controle social e seus privilégios por meio da centralização burocrática, de natureza conservadora e imobilista. As forças moderizantes, por seu turno, industrializadas e abertas ao exterior, exigindo novas missões para o Estado, principalmente na área de ampliação da infra-estrutura econômica e social, hoje apontam para a globalização e o liberalismo.

Fica claro com o trecho acima transcrito, o verdadeiro e real embate entre reforma e contra-reforma, entre mudança e resistência, entre cultura dominante e contra-cultura, entre cultura forte e cultura fraca.

Nos termos até aqui expostos, De Souza e Macêdo apontam 6 (seis) caracteres da cultura organizacional dominante no setor público, com base nos estudos de Carbone (2000) e 1 (um) caractere com base em Schall (1997 apud DE SOUZA; MACÊDO, 2006, p. 97), e que podem ser transformados, a saber:

CARACTERÍSTICAS	DESCRIÇÃO
BUROCRATISMO	Excessivo controle de procedimento; administração engessada, complicada e desfocada das necessidades do país e do contribuinte.
AUTORITARISMO/ CENTRALIZAÇÃO	Excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório.
AVERSÃO AO EMPREENDEDORISMO	Ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente.
PATERNALISMO	Alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, dentro da lógica dos interesses políticos dominantes.
LEVAR VANTAGEM	Constante promoção da punição àqueles indivíduos injustos, obtendo vantagens dos negócios do Estado.
REFORMISMO	Desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada. Corporativismo como obstáculo à mudança e mecanismo de proteção à tecnocracia.
DESCONTINUIDADE ADMINISTRATIVA	Presença de dois corpos de funcionais com características nitidamente distintas: permanentes e não-permanentes. É ela a responsável, dentre outras mazelas por: (a) <i>projetos de curto prazo</i> – priorizar projetos que possa concluir em seu mandato, para algum tipo de retorno; (b) <i>duplicação de projetos</i> – cada novo governo ou gestão inicia novos projetos, muitas vezes quase idênticos, reivindicando a autoria para si; (c) <i>conflito de objetivos</i> – entre o corpo permanente e o não-permanente, o que pode gerar pouco empenho em relação aos procedimentos que vão contra interesses corporativos; e(d) <i>administração amadora</i> – feita por indivíduos com pouco conhecimento da história e da cultura da organização e, muitas vezes, sem o preparo técnico necessário (predomínio de critérios políticos em detrimento de capacidade técnica ou administrativa dos nomeados).

Quadro 2: Traços da cultura organizacional do setor público.

Fonte: Carbone (2000) e De Souza e Macedo (1996).

A idéia de Carbone (2000) ao ressaltar as referidas características que remontam a um *modus operandi* de mais de quinhentos anos de história da administração da coisa pública no Brasil, é retratar alguns elementos da construção histórica do perfil do administrador público pátrio, tais como a capacidade de conciliar interesses, apaziguar conflitos e aparentar aquilo que não é, i. e., quer-se reconhecer as vicissitudes para alavancar mudanças e ajustamentos constantes, fatalmente exigidos pelo fenômeno da globalização

Desta feita, para os fatores que dificultam essa transição, Carbone (2000) elenca fatores que alavancam a mudança de paradigma cultural, a saber: (a) flexibilidade, mobilidade e mutabilidade – que surge da necessidade de adaptação a um cenário permanentemente adverso; (b) boa convivência intercultural cuja origem é a formação multirracial da sociedade brasileira e principal objetivo é a harmonização das diferenças culturais; e (c) alegria, simpatia e festividade que podem criar um clima de trabalho cooperativo, alegre, criativo e favorável.

Essa mudança de paradigma na esfera do setor público, face às novas demandas exigidas por um mundo globalizado, requer a relativização de conceitos e preconceitos. Todavia, Carbone (2000) alerta, com sábia cautela, para os choques e radicalismos de cunho reacionário da então cultura declinante.

Nesse ponto, inevitável estabelecer uma ponte com uma das “Teorias do Contato Intergrupar” – a Teoria de Conflito Realístico, proposta por Sherif (1996 apud TORRES; PÉREZ-NUBRE, 2008) que sugere que os grupos são egoístas e tratam de maximizar suas próprias recompensas. O conflito seria tão-somente uma resposta a interesses incompatíveis entre os grupos que se envolvem por meio de interações humanas na qual o indivíduo percebe a si mesmo como membro de uma categoria social, ou é percebido pelos outros, como membro de uma categoria social.

Passa-se agora, no capítulo seguinte, a descrever o método, as técnicas de pesquisa, a amostra, os instrumentos, os procedimentos e as formas de análise dos dados obtidos com a finalidade de identificar traços da cultura organizacional do STJ.

3 – METODOLOGIA

3.1 – Tipo de Pesquisa

O estudo em tela adotou os critérios básicos propostos por Vergara (2007) que classificou os tipos de pesquisas quanto aos fins a que se destina (exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista) e quanto aos meios de investigação (de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso).

Dessa forma, a pesquisa em tela pôde ser classificada como: (a) *descritiva* porque visou à identificação de experiências de vida, sentimentos, percepções, preferências, opiniões, preconceitos, etc das amostras estudadas; e (b) *aplicada* vez que pode ajudar na solução de problemas práticos do Tribunal, tais como reconhecer, avaliar e tomar decisões com base na identificação de traços da cultura organizacional em determinada área da instituição, realizando, dessa maneira, mudanças/ modernizações organizacionais sem comprometer excessivamente o comportamento organizacional.

A pesquisa também ocorreu de forma *bibliográfica* e *de campo* quanto aos meios de investigação. Primeiro porque esteve fundamentada em revisão bibliográfica especializada no assunto. Em segundo, porque necessitou de coleta de dados quantitativos que foram obtidos por meio de levantamento de dados (*Survey*).

3.2 – População e Amostra

O estudo foi realizado no segundo semestre de 2008 no Superior Tribunal de Justiça, órgão superior integrante do Poder Judiciário da União cujo mister principal é garantir a uniformização da interpretação da lei federal em todo o território nacional. Para tanto, o STJ conta com uma estrutura orgânica de aproximadamente 2.750 servidores, 1.000 terceirizados e 800 estagiários, todos espargidos quer pela área fim da Corte, quer prestando apoio para a execução de seus misteres constitucionais.

Em virtude da conveniência, e principalmente da acessibilidade à população, os dados quantitativos foram coletados junto ao universo dos servidores lotados na Secretaria Judiciária do Tribunal que perfazia na ocasião um total aproximado de 170 servidores dispostos por meio da estrutura organizacional abaixo colacionada:

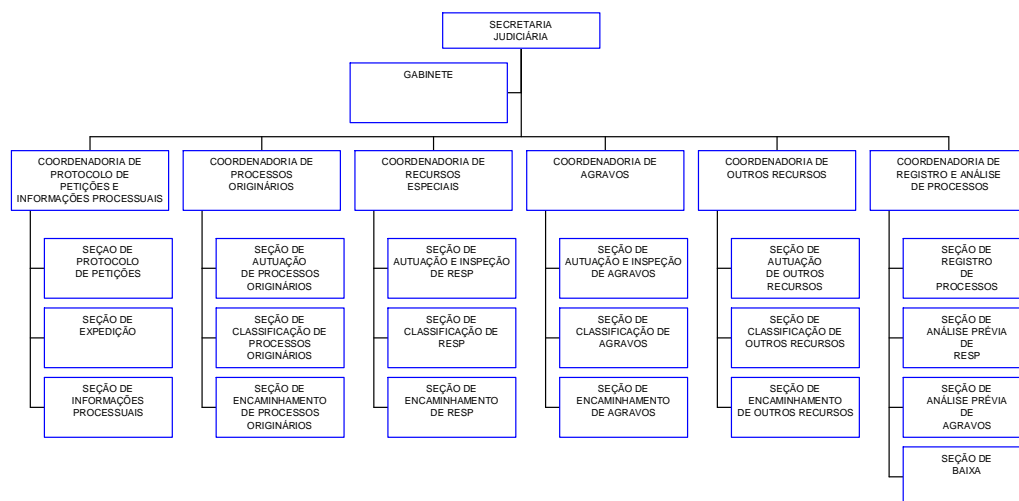


Figura1: Estrutura Organizacional da Secretaria Judiciária do Superior Tribunal de Justiça
Fonte: SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA (DOU 08/04/2008)

Obteve-se 132 casos de 170 casos possíveis, correspondendo a amostra a 77,64% do universo escolhido.

Os serviços prestados pelos servidores das Coordenadorias consistem basicamente no preparo dos autos processuais para que pudessem ser julgados pelos magistrados que compõem a Corte. Este preparo demanda paradoxalmente uma complexa logística de administração judiciária para serviços extremamente repetitivos e mecânicos tal como ocorre, por exemplo, numa linha de montagem de uma fábrica de automóveis e que, resumidamente, vão desde o recebimento e registro dos autos que chegam dos tribunais de origem até o cadastramento (autuação), triagem quanto ao direito discutido nos autos (classificação) e encaminhamento dos feitos aos gabinetes dos ministros.

3.3 – Instrumentos de Pesquisa Qualitativa - IBACO

O instrumento quantitativo eleito para completar a metodologia do presente estudo foi o “Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO)” que, segundo Ferreira et al (2002, p.273 e 274), “pretendeu desenvolver e realizar uma análise preliminar das características psicométricas de uma escala de avaliação da cultura das organizações, através dos valores e práticas que a tipificam”.

O IBACO foi aplicado em sua *versão reduzida*, composta de 30 (trinta) afirmativas distribuídas igualmente entre 3 (três) *fatores de valores organizacionais* (profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo e satisfação e bem-estar dos empregados) e 3 (três) *fatores de práticas organizacionais* (integração externa, recompensa e treinamento e promoção do relacionamento interpessoal).

Decidiu-se adicionar mais 05 (cinco) afirmativas retiradas do próprio IBACO (versão completa), relacionadas ao fator de valores de *rigidez na estrutura hierárquica de poder*, vez que é da própria essência da estruturação orgânica do serviço público a questão da hierarquia, sendo inclusive tratado pela doutrina como um dos poderes administrativos do estado, ao lado dos poderes discricionário, vinculado, regulamentar, disciplinar e de polícia.

Foram, desta feita, relacionados 05 itens do universo de itens que compõem o referido fator em função da subsunção das afirmativas à realidade do STJ o que, em tese, se por um lado descaracterizou a versão reduzida do instrumento em função do arbítrio nas escolhas dos itens que passaram a compor o fator “reduzido” de *rigidez na estrutura hierárquica de poder*, por outro lado, trouxe à baila uma calibragem, por assim dizer, ao IBACO reduzido por adequar o instrumento à realidade de um serviço público prestado por um ente de natureza pública.

Foram, portanto, 35 (trinta e cinco) itens, respondidos na escala *Likert* de cinco pontos que varia de 1 (“não se aplica de modo algum”) a 5 (“aplica-se totalmente”). A seguir, com base em FERREIRA et al., 2002, um quadro demonstrativo dos fatores, suas respectivas descrições e os números dos itens correspondentes na escala:

CONCEITO	FATORES	DESCRIÇÃO DOS FATORES	ITENS CORRESPONDENTES NO IBACO
Valor Organizacional	Profissionalismo Cooperativo	Execução das tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização.	15, 18, 21, 23 e 24.
	Profissionalismo Competitivo e individualista	Valorização prioritária da competência, do desempenho e eficácia individuais na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de “passar por cima” dos colegas que almejam objetivos semelhantes.	25, 26, 27, 33 e 35.
	Satisfação e bem-estar dos servidores	Empresas e organismos que investem no bem-estar, satisfação e motivação dos de seus empregados/servidores, procurando, assim, humanizar o local de trabalho e torná-lo agradável e prazeroso.	3, 6, 11, 13 e 20.
	Rigidez na estrutura hierárquica do poder	Sistema de autoridade centralizado e autoritário que dificulta o crescimento profissional e o reconhecimento do elemento humano.	9, 19, 30, 31 e 34.

Prática Organizacional	Integração externa	Práticas voltadas para o planejamento estratégico, tomada de decisões e atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização.	2, 4, 7, 8 e 16.
	Recompensa e Treinamento	Práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamento adotados pela empresa.	5, 12, 17, 28 e 32.
	Promoção do relacionamento interpessoal	Práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna.	1, 10, 14, 22 e 29.

Quadro 3: Fatores do IBACO

Fonte: Ferreira et al (2002)

3.4 – Procedimentos de coleta de dados

A aplicação do questionário se deu por meio de formulário impresso com prévia anuência da autoridade máxima na Secretaria Judiciária, quando foram explicados os motivos, os objetivos e a importância do estudo em tela.

O instrumento de pesquisa foi entregue pessoalmente ao respondente com uma sucinta introdução do pesquisador e dos objetivos do estudo. Para todos foi dado o prazo de dois dias para o preenchimento do formulário. Todos os questionários foram entregues nos dias 03 e 04 de novembro de 2008 e recolhidos nos dias 05, 06 e 07 do mesmo mês.

3.5 – Análise dos dados obtidos no questionário

A apuração dos resultados obtidos por meio do IBACO foi levada a cabo por meio do aplicativo *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 16.0 para Windows.

Utilizou-se tanto de análises estatísticas *descritivas* – distribuições de frequência, cálculo de médias e desvio-padrão, para bem caracterizar as variáveis demográficas que caracterizam os participantes da pesquisa, como de análises com base nas Correlações de *Pearson*, a fim de verificar a existência de possíveis relações entre as variáveis dependentes (IBACO) e as variáveis demográficas.

Segundo Tabachnick e Fidell (1996 apud CÂMARA, 2007) “o Coeficiente de Correlação Linear de Pearson mede a relação entre duas variáveis contínuas em termos de direção (positiva ou negativa) e magnitude ($-1 \leq r \leq +1$)”, onde $r = -1$ ou $r = +1$ indicam uma relação linear perfeita direta (se uma variável cresce a outra também cresce, no caso de $r = +1$) ou inversa (se uma variável cresce a outra decresce e vice-versa, no caso de $r = -1$).

4 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 – Resultado das análises estatísticas descritivas

A amostra da presente pesquisa foi composta por servidores da Secretaria Judiciária do STJ (N=132) e que representou 77,64% da população escolhida. O gênero feminino representou mais da metade dos respondentes com 59,2% dos casos válidos.

Fato curioso ocorreu com relação à idade dos respondentes que apresentou o mesmo percentual válido (21,0%) para as faixas etárias compreendidas entre 26 e 43 anos, representando, assim, 63% da amostra válida, como mostra a seguinte Tabela:

Tabela 1: Faixa etária

		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Válido	20/25	6	4.5	4.8	4.8
	26/31	26	19.7	21.0	25.8
	32/37	26	19.7	21.0	46.8
	38/43	26	19.7	21.0	67.7
	44/49	14	10.6	11.3	79.0
	50/55	18	13.6	14.5	93.5
	56/61	4	3.0	3.2	96.8
	62/67	4	3.0	3.2	100
	Total	124	93.9	100	
Em branco	999	8	6.1		
Total		132	100		

A grande maioria dos servidores da Secretaria Judiciária é constituída por técnicos judiciários (nível médio), representando um total de 75,8% do percentual válido da amostra. O quadro de servidores com nível superior (analistas judiciários) corresponde a apenas 22,6% dos respondentes. Apenas dois servidores são auxiliares judiciários, conforme gráfico abaixo:

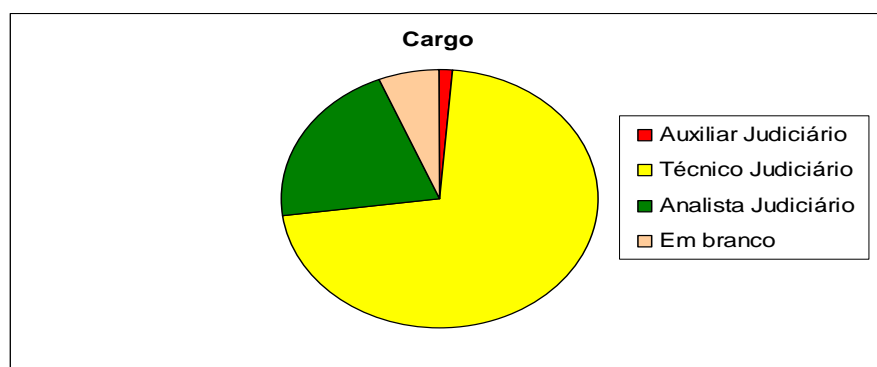


Gráfico 1: Cargo

Outro fato que salta aos olhos em função dos níveis de escolaridade requeridos em função dos cargos analisados é o alto grau de qualificação dos respondentes. Isto porque a grande maioria do quadro dos servidores da Secretaria Judiciária é composta por técnicos judiciários (75,8%) cujo requisito é apenas o segundo grau e pode-se perceber, conforme o Gráfico 2, que 68,5% da amostra possui no mínimo o nível superior:

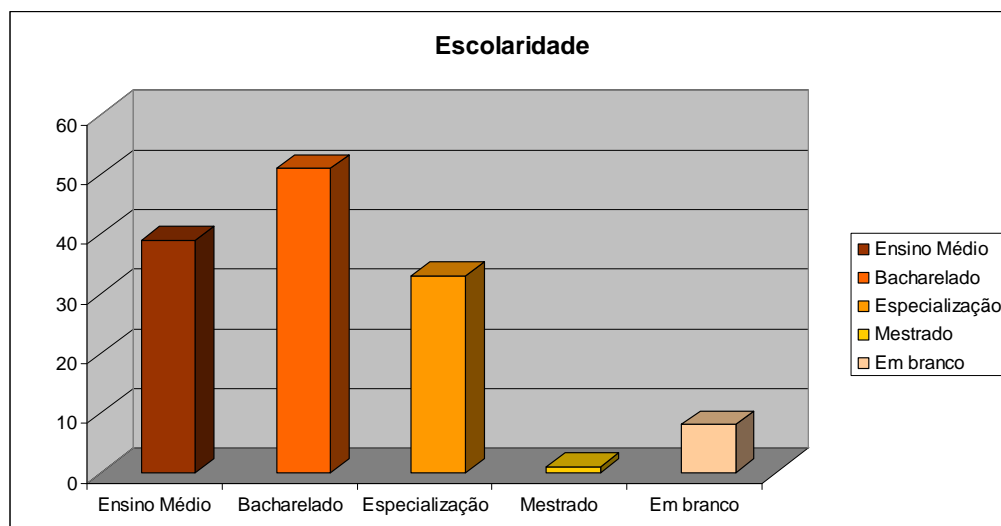


Gráfico 2: Escolaridade

Com relação à variável independente “tempo de casa” nota-se um corpo de servidores em regime de transição com 57,6% dele com até 15 anos de casa e o restante (42,4%) com mais de 15 anos. Para fins de avaliação de práticas e valores que caracterizam a cultura organizacional nos servidores lotados na referida Secretaria, outro importante dado se desvela da seguinte tabela, qual seja, o de que 40% dos servidores possuem até 05 anos de casa, evidenciando-se um quadro de servidores relativamente novo na casa:

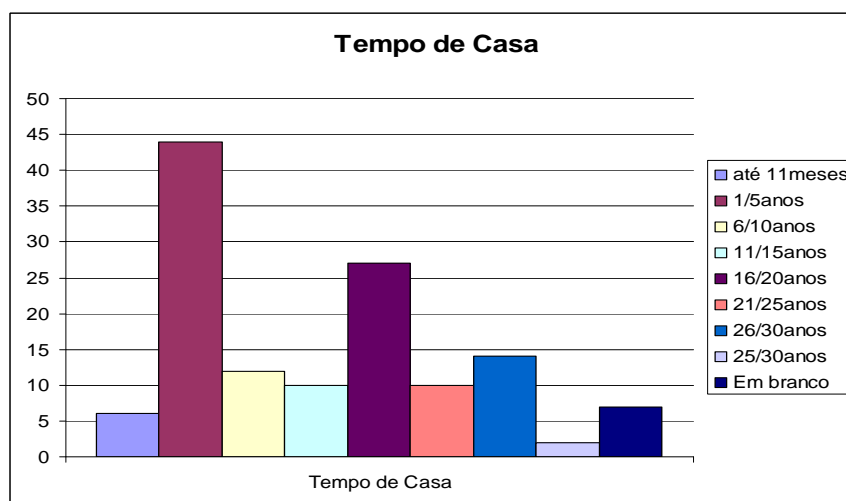


Gráfico 3: Tempo de Casa

Por fim, quanto à apresentação dos resultados estatísticos descritivos, vale ressaltar a média e o desvio padrão em ordem decrescente dos fatores da escala IBACO utilizada no presente estudo.

Tabela 2: Média e Desvio-Padrão dos fatores

Fatores	Média	Desvio-Padrão	Coefficiente de Variação
Integração Externa	3,53	0,870	0,24
Profissionalismo Cooperativo	3,22	0,991	0,30
Promoção do Relacionamento Interpessoal	2,89	0,753	0,25
Rigidez na Estrutura Hierárquica	2,84	0,771	0,27
Satisfação e bem-estar dos servidores	2,70	0,955	0,35
Recompensa e Treinamento	2,29	0,823	0,35
Profissionalismo Competitivo	2,28	0,691	0,30

Percebe-se que as respostas, aqui tabuladas em ordem decrescente, em média, situaram-se na escala *Likert* entre “aplica-se razoavelmente” e “aplica-se bastante” no tocante às práticas de integração externa e valores relacionados ao profissionalismo cooperativo. Com relação aos demais fatores as respostas ficaram entre “pouco se aplica” e “aplica-se razoavelmente”, com especial atenção para os fatores *recompensa e treinamento* e *profissionalismo competitivo* que se aproximaram do intervalo “não se aplica de modo algum” e “pouco se aplica”.

4.2 – Resultado das correlações

O grau de relação linear das variáveis dependentes (fatores) com as variáveis independentes (dados demográficos), foi mensurado por meio das correlações bivariadas de Pearson.

Para tanto, foram mensuradas as correlações entre os fatores da escala IBACO utilizada no presente estudo com os dados demográficos obtidos pela pesquisa (idade, tempo de casa e escolaridade). Também se procedeu a correlação bivariada entre cada um dos itens que compuseram o IBACO com os dados demográficos obtidos pela pesquisa.

Com base na Tabela 3 percebem-se correlações bivariadas positivas e negativas para três dos sete fatores estudados, a saber: *satisfação e bem-estar dos servidores*

(valor), rigidez na estrutura hierárquica da organização (valor), e recompensa e treinamento (prática).

Tabela 3: Correlações bivariadas (fatores X dados demográficos)

		idade	escolaridade	cargo	tempo de casa
fator3 - Satisfação e bem-estar	Pearson Correlation r	,096	-.327**	-.198*	,133
	Sig. (2-tailed) p	,290	,000	,028	,139
	N	124	124	124	125
fator4 - Rigidez na estrutura hierárquica	Pearson Correlation r	-.258**	,283**	,145	-.242**
	Sig. (2-tailed) p	,004	,001	,107	,006
	N	124	124	124	125
fator6 - Recompensa e Treinamento	Pearson Correlation r	-,008	-,193*	-,068	,045
	Sig. (2-tailed) p	,932	,032	,455	,619
	N	124	124	124	125

**. A correlação é significativa no nível 0.01.

*. A correlação é significativa no nível 0.05

Onde "r" = valor da correlação e "p" = nível de significância

Quanto ao primeiro fator (satisfação e bem-estar dos servidores) a tabela indica que quanto maiores os níveis de escolaridade, a percepção é de que pouco a organização se preocupa com a satisfação e bem-estar de seus funcionários. ($r = -.327$ e $p \leq 0,0001$)

Com relação à percepção dos servidores pesquisados quanto à rigidez na estrutura hierárquica da organização, nota-se correlações significativas negativas para idade e tempo de casa dos respondentes e correlação significativa positiva para o nível de escolaridade. Deste modo, quanto menores a idade ($r = -.258$ e $p \leq 0,004$) e o tempo de casa ($r = -.242$ e $p \leq 0,006$), mais a rigidez hierárquica na estrutura organizacional é percebida/sentida pelos respondentes. Por outro lado, essa rigidez também é sentida de forma mais intensa quanto maior o nível de escolaridade dos participantes da pesquisa ($r = .283$ e $p \leq 0,0001$).

Por fim, o fator relacionado às práticas de recompensa e treinamento apresentou uma correlação bivariada significativa negativa para a variável independente *nível de escolaridade* ($r = -.193$ e $p \leq 0,032$), indicando que quanto maior o grau de instrução do respondente, menos ele percebe o desenvolvimento de práticas de recompensa e treinamento pela Instituição.

Para os demais fatores, as análises não apontaram correlações bivariadas significativas entre as variáveis independentes.

Com base na apresentação dos resultados acima expostos, que apontaram para uma relação entre o nível de escolaridade e a percepção da cultura organizacional da instituição, pelo menos quanto aos fatores *satisfação e bem-estar, rigidez na estrutura hierárquica e recompensa e treinamento*, a presente pesquisa optou também por analisar correlações bivariadas entre os itens do IBACO e as variáveis independentes no intuito de se esmiuçar, por assim dizer, a correlação acima apontada. Os resultados da análise seguem logo abaixo, valendo destacar que dos 35 itens do instrumento de pesquisa, 14 deles apresentaram correlação significativa, positiva ou negativa, com o *nível de escolaridade* dos entrevistados.

Tabela 4: Correlações bivariadas (itens do IBACO X dados demográficos)

		idade	escolaridade	cargo	tempodecasa
Os servidores têm ampla liberdade de acesso aos diretores.	Pearson Correlation r	-,193(*)	0,017	0,060	-0,108
	Sig. (2-tailed) p	0,032	0,853	0,506	0,232
	N	124	124	124	125
As necessidades pessoais e o bem-estar dos servidores constituem uma preocupação constante da organização.	Pearson Correlation r	0,082	-,187(*)	-0,127	0,113
	Sig. (2-tailed) p	0,368	0,038	0,159	0,210
	N	124	124	124	125
Investe-se no crescimento profissional dos servidores.	Pearson Correlation r	0,047	-,190(*)	-0,094	0,040
	Sig. (2-tailed) p	0,603	0,034	0,297	0,656
	N	124	124	124	125
Mantém-se relações amigáveis com os usuários.	Pearson Correlation r	-,306(**)	0,068	-0,070	-,240(**)
	Sig. (2-tailed) p	0,001	0,454	0,438	0,007
	N	124	124	124	125
Manda quem pode, obedece quem tem juízo.	Pearson Correlation r	-0,150	,253(**)	0,133	-0,137
	Sig. (2-tailed) p	0,096	0,005	0,141	0,127
	N	124	124	124	125
Os servidores recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.	Pearson Correlation r	,189(*)	-,390(**)	-,214(*)	,252(**)
	Sig. (2-tailed) p	0,036	0,000	0,017	0,005
	N	124	124	124	125
Programas para aumentar a satisfação dos servidores são regularmente desenvolvidos.	Pearson Correlation r	0,038	-,241(**)	-,179(*)	0,065
	Sig. (2-tailed) p	0,673	0,007	0,046	0,472
	N	124	124	124	125
A preocupação do servidor com a qualidade de seu serviço é bem vista.	Pearson Correlation r	-0,103	-,214(*)	-0,086	-0,087
	Sig. (2-tailed) p	0,254	0,017	0,343	0,336
	N	124	124	124	125
As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do jurisdicionado.	Pearson Correlation r	-0,061	-,207(*)	-,221(*)	0,055
	Sig. (2-tailed) p	0,504	0,021	0,014	0,544
	N	124	124	124	125

Eventos sociais com a distribuição de brindes são comumente realizados para os servidores.	Pearson Correlation r	0,049	-,206(*)	-0,019	0,016
	Sig. (2-tailed) p	0,593	0,021	0,831	0,859
	N	124	124	124	125
As oportunidades de ascensão funcional são limitadas pela rígida estrutura da empresa.	Pearson Correlation r	-0,159	,224(*)	-0,010	-0,118
	Sig. (2-tailed) p	0,077	0,012	0,908	0,189
	N	124	124	124	125
Programas destinados a melhorar o bem-estar dos servidores são implementados e testados.	Pearson Correlation r	0,037	-,333(**)	-,195(*)	0,076
	Sig. (2-tailed) p	0,683	0,000	0,030	0,401
	N	124	124	124	125
O profissionalismo dos servidores é visto como uma grande virtude.	Pearson Correlation r	-0,091	-,182(*)	-0,072	-0,081
	Sig. (2-tailed) p	0,315	0,043	0,425	0,370
	N	124	124	124	125
As relações entre servidores e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.	Pearson Correlation r	-,205(*)	-0,055	-0,048	-0,173
	Sig. (2-tailed) p	0,022	0,545	0,596	0,053
	N	124	124	124	125
As inovações costumam ser introduzidas através de programa de qualidade.	Pearson Correlation r	0,031	-,235(**)	-0,152	0,127
	Sig. (2-tailed) p	0,730	0,009	0,092	0,157
	N	124	124	124	125
As pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir suas responsabilidades.	Pearson Correlation r	-,179(*)	0,053	0,062	-,176(*)
	Sig. (2-tailed) p	0,047	0,559	0,496	0,049
	N	124	124	124	125
O excesso de preocupação como o bem-estar é encarado como prejudicial à empresa.	Pearson Correlation r	-,194(*)	,216(*)	0,176	-,177(*)
	Sig. (2-tailed) p	0,031	0,016	0,051	0,048
	N	124	124	124	125
A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da organização é a produtividade.	Pearson Correlation r	-,179(*)	,218(*)	0,145	-0,174
	Sig. (2-tailed) p	0,047	0,015	0,108	0,053
	N	124	124	124	125

**. A correlação é significativa no nível 0.01.

*. A correlação é significativa no nível 0.05.

Onde “r” = valor da correlação e “p” = nível de significância

Nesses termos, portanto, pode-se observar, por exemplo, que quanto maior a escolaridade do respondente, menos ele percebe/sente/acredita: (a) que a organização se preocupa com as necessidades pessoais e o bem-estar dos servidores; (b) que se investe no crescimento profissional dos servidores; (c) que os servidores recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade; (d) que programas para aumentar a satisfação dos servidores são regularmente desenvolvidos; e (e) que programas destinados a melhorar o bem-estar dos servidores são implementados e testados.

Já quando os valores discutidos são a rigidez hierárquica da instituição, quanto maior o grau de instrução do servidor mais ele percebe: (a) que manda quem pode e obedece quem tem juízo; (b) que as oportunidades de ascensão funcional são limitadas pela rígida estrutura da organização; ou (c) que o excesso de preocupação com o bem-estar é encarado como prejudicial à instituição.

A seguir, esses resultados serão discutidos à luz da literatura revisada.

5 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados estatísticos relatados formam, nesse momento, objeto de discussão à luz da bibliografia revisada sobre o tema e objetivo geral da presente pesquisa, qual seja, a avaliação de práticas e valores organizacionais que caracterizam a cultura organizacional na Secretaria Judiciária do Superior Tribunal de Justiça.

Primeiramente vale deixar registrada a opção de se inserir no IBACO reduzido, itens atinentes ao fator *rigidez hierárquica na estrutura organizacional*, pois embora não tenha sido objeto de análise fatorial, foi o fator que mais apresentou correlações significantes, ao mesmo tempo em que propiciou sobremaneira a visualização da dicotomia existente na referida Secretaria tanto com relação a(s) cultura(s), como com reação aos servidores.

Para tanto, o norte das discussões aqui propostas não podem deixar de levar em consideração os resultados obtidos com base nas análises das variáveis independentes, isso no intuito de se compor um quadro organizacional dos servidores da Secretaria pesquisada para, daí sim, tentar apontar/identificar traços da cultura organizacional do setor público a partir da visão dos servidores lotados na referida Secretaria.

A pesquisa apontou para uma amostra predominantemente feminina. Ficou constatado que grande parte dos respondentes possui um alto grau de escolaridade e em sua maioria são técnicos judiciários (nível médio). Evidências não menos importantes dizem respeito à idade e ao tempo de casa dos servidores da Secretaria: uma parte é composta por jovens concursados recém-chegados no Tribunal, com não mais que dez anos de tempo de casa; e a outra parte, quase que na mesma proporção numérica, composta por servidores com mais idade e mais antigos com relação ao de tempo de casa.

Tudo indica que a conformação desses dois grupos característicos de servidores (jovens x antigos), combinado com um nível geral de escolaridade altamente especializado para ambos, foi decisivo para sugerir uma explicação para o resultado da pesquisa no sentido de que, na referida Secretaria, parece **coexistir** traços de uma cultura aparentemente **declinante** no serviço público – burocrática, autoritária, centralizadora e avessa ao empreendedorismo), e outra aparentemente **ascendente** - pautada em valores modernizantes da estrutura estatal, aberta ao exterior e que exige novas missões para o Estado, como bem lembra CASTOR e JOSÉ (1998 apud DE SOUZA e MACÊDO, 2006, p. 94).

A sugestão ganha um colorido indiciário se comparada com os resultados obtidos pela média, desvio padrão e coeficiente de variação dos fatores.

Isto porque se o coeficiente de variação é compreendido como o resultado da divisão do desvio-padrão pela média do fator a fim de se avaliar de que forma ou a que razão está o desvio para a média, então, com base na apresentação dos resultados dos fatores estudados, percebe-se que, em média, os desvios-padrão relativamente à média dos fatores corresponderam de 24% a até 35% dos valores das médias.

Se combinado com o fato de que os valores dos desvios-padrão foram altos o suficiente para distorcerem sensivelmente o resultado da percepção dos respondentes acerca das práticas e valores mensuradas pela escala e que em tese caracterizariam a cultura da referida Secretaria, a idéia da existência de uma diversidade cultural, se não nos moldes de um confronto ou embate, ao menos nos modelos propostos por Carbone (2000) e Torres e Pérez-Nebra (2008), ganha o status de uma inferência bastante plausível.

Veja, por exemplo, o caso dos fatores *integração externa* e *profissionalismo cooperativo* – valores e práticas típicos de uma cultura organizacional empreendedora. Ambos apresentaram os maiores valores médios e foram considerados como práticas e valores que, se não se aplicam razoavelmente, aplicam-se bastante. No entanto, levando-se em consideração os valores aferidos no desvio-padrão e no coeficiente de variação, bem como o peso deles em relação à referida média, perceber-se-á uma variabilidade considerável (heterogeneidade) na percepção dos respondentes sobre os aludido fatores.

Outro exemplo dessa heterogeneidade na percepção dos valores e práticas que em tese caracterizariam a cultura da Secretaria Judiciária diz respeito à *rigidez na estrutura hierárquica da organização*. Em média, a percepção dos entrevistados é de que referido valor se aplica razoavelmente à estrutura da Secretaria. Todavia, atentando-se para os valores de referência do desvio-padrão e coeficiente de variação, infere-se uma oscilação ponderável entre os entrevistados que alarga a percepção do fator desde o ponto em que o fator pouco se aplicaria à unidade, até a percepção de que se aplicaria bastante.

Essa diversidade cultural dentro da Secretaria Judiciária, longe de desacreditar os resultados obtidos vai ao encontro, por exemplo, dos estudos de Vieira et al. (2002) quando se reportam à dificuldade em se constituir e consolidar instituições com um gênero cultural tipicamente fragmentado e multifacetado que é a cultura brasileira. É claro que não se pode deixar de observar os casos peculiares por assim dizer, de jovens servidores que ingressam nas fileiras do serviço público com a mentalidade assustadoramente voltada para práticas e valores burocratas que remontam o século atrasado, bem como daqueles

servidores que mesmo na iminência de se aposentarem, exemplarmente se dedicam ao serviço público como se o primeiro dia de trabalho fosse.

De qualquer forma, o que aqui se pretende ressaltar é que a coexistência de dois grupos bem distintos de servidores talvez seja um bom termômetro indicativo para perceber que determinadas práticas e valores organizacionais tais como o excessivo controle de procedimentos, a administração complicada e desfocada das necessidades do país e dos usuários dos serviços públicos, bem como uma excessiva verticalização/centralização da estrutura hierárquica, “típicas” de um Tribunal e bem ressaltadas por Carbone (2000), agora passem a concorrer com a ascensão da valorização de práticas orientadas para o cliente externo e que primam pela competência, habilidade, dedicação, profissionalismo e proatividade.

A postura crítica e reflexiva desvelada pelas correlações de Pearson para os fatores *rigidez hierárquica na estrutura organizacional, satisfação e bem-estar do servidor e recompensa e treinamento* também reforçam a tese esposada no presente estudo.

Quanto ao fator *rigidez hierárquica na estrutura organizacional* é ele aquele que melhor representa, na prática, as discussões até aqui levadas à termo quanto à concorrência de culturas no âmbito da referida Secretaria. Pode-se perceber que o aludido fator ficou classificado exatamente no meio dos outros fatores – o que demonstra coexistência de duas visões bem distintas quanto ao grau em que o fator é valorizado pela Secretaria, situação essa indicada (a) pelas correlações significativas negativas para variáveis de idade e de tempo de casa – i. e., quanto maiores as variáveis demográficas explicitadas, menos se percebia a influência do referido fator e, por conseguinte, quanto menores os valores das referidas variáveis, mais os respondentes percebiam a rigidez hierárquica na unidade estudada, e (b) pelas correlações significativas positivas para escolaridade – i. e., quanto mais qualificado o servidor, maior a percepção da influência da rigidez hierárquica.

Com relação aos outros dois fatores – *satisfação e bem-estar do servidor e recompensa e treinamento*, os resultados trouxeram à baila o fato de que o nível alto de escolaridade dos servidores – com fortes indícios para o grupo representado pelos mais jovens e recém-chegados do Tribunal, apontava para uma percepção na qual não vislumbravam a implementação de práticas/valores voltados para a satisfação, recompensa e treinamento.

Em suma, o resultado da presente pesquisa apontou para a concorrência de práticas e valores culturais declinantes e ascendentes o que, em tese, parece convergir com os trabalhos de Pettigrew (1979 apud FREITAS, 2007a, p.14) no tocante a temporalidade da cultura organizacional aceita de forma pública e coletivamente por dado grupo em

determinado espaço-tempo, bem como com os trabalhos de Robbins (2007) e Louis (1985). Forte nesse mesmo sentido são as aproximações teóricas que podem ser estabelecidas entre o presente estudo com os trabalhos de Carbone (2000) acerca dos modelos de cultura organizacional do setor público brasileiro e de Torres e Pérez-Nubra (2008) quando definem os contornos do que seria uma diversidade cultural dentro de uma organização,

6 - CONCLUSÃO

O presente estudo teve por objetivo geral avaliar práticas e valores que caracterizam a cultura organizacional da Secretaria Judiciária do Superior Tribunal de Justiça por meio de uma amostra composta por servidores daquela unidade administrativa.

Os resultados da pesquisa apontaram para a **coexistência** de práticas e valores que caracterizam duas culturas organizacionais bem distintas: uma aparentemente **declinante** (burocrática, autoritária e centralizadora) e outra aparentemente **ascendente** (empreendedora, aberta ao exterior e pró-ativa), reflexo, talvez, da dicotomia existente entre um quadro de servidores antigos e experientes que coexistem quase que na mesma proporção numérica com um quadro de servidores jovens, como pouco tempo de casa e altamente qualificados (alto nível de escolaridade).

Quanto às limitações e lacunas do presente estudo, pelo fato da coleta de dados ter se dado em *corte transversal* – análise de determinado fenômeno em determinado grupo num determinado espaço-tempo, bem como pelo fato do IBACO em sua versão reduzida ter sido alterado para comportar mais um fator (rigidez hierárquica da estrutura organizacional) e, portanto, perder as características de um instrumento validado, ainda assim os resultados atingidos podem servir, se não para uma base sólida, ao menos para indícios que dêem suporte a eventuais estudos ou ações gerenciais do Tribunal que visem, por exemplo, mudanças organizacionais no sentido de reforçar as melhores práticas/valores organizacionais, bem como desacreditar aquelas que se sustentam sem uma forte razão aparente que não a do costume.

Por fim, à guisa de sugestões, ressalta-se, então, a possibilidade de pesquisas futuras no sentido de ampliar a amostra para todos os servidores do STJ a fim de verificar se os resultados sugeridos no presente estudo se aplicam a instituição como um todo, utilizando de um instrumento de pesquisa quantitativo devidamente validade e adaptado à realidade daquela Corte, o que traria mais legitimidade para os resultados porventura encontrados.

REFERÊNCIAS

BUARQUE DE HOLANDA, Sérgio. **O Homem cordial**. In: _____. Raízes do Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 1995, cap. 5, p. 139-152.

CÂMARA, Rosana Hoffman. **Análise Comparativa entre as carreiras de pesquisa e de suporte à pesquisa na Embrapa: o enfoque da psicodinâmica, 2007**. 166p. Dissertação (Mestrado em Gestão Social do Trabalho). Universidade de Brasília, Brasília, 2007. [Orientadora: Prof^a Dr^a Maria de Fátima Bruno de Faria].

COPI, Irving Marmer. **Falácias Não-Formais**. In: _____. Introdução à Lógica. São Paulo: Mestre Jou, 1978. cap 3, p.73-103

CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr., 2000.

DE SOUZA, J. C.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional pública no Brasil. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 1, p. 81-105, jan./fev., 2006.

FERREIRA, M. C. et al. Desenvolvimento de um Instrumento Brasileiro para avaliação da Cultura Organizacional. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 7, n. 2, p. 271-280, jul./dez., 2002.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional e os seus elementos**. In: _____. Cultura Organizacional: evolução e crítica. São Paulo: Thomson Learning, 2007. cap 2, p.11-31.

_____. **Perspectivas Críticas**. In: _____. Cultura Organizacional: evolução e crítica. São Paulo: Thomson Learning, 2007. cap 5, p. 81-96.

_____. Cultura Organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, jul./set., 1991

ROBBINS, S. P. **Cultura Organizacional**. In: _____. Comportamento Organizacional. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007, cap 16, p.373-396

SCHEIN, E. H. **Afinal, o que é cultura corporativa?** In: _____. Guia de sobrevivência da cultura corporativa; tradução Mônica Braga. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007. cap. 2, p. 31-41.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Mathias (Org). **Cultura Organizacional**. In:_____. Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnósticos e de Gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. cap. 7, p. 125-138.

TORRES, C. V.; PÉREZ-NUBRA, A. R. **Diversidade Cultural no Contexto Organizacional**. In:_____. Psicologia, Organizações e Trabalho/ organizado por José Carlos Zanelli, Jairo Eduardo Borges-Andrade e Antônio Virgílio Bittencourt Bastos. Reimpressão 2008. Porto Alegre: Artmed, 2004, cap 13.

VERGARA, Sylvia Constant. **Começando a definir a metodologia**. In:_____. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2007, cap 4, p.46-53.

VIEIRA, F. G. D. et al. Silêncio e omissão: Aspectos da cultura brasileira nas organizações. **Revista de Administração Eletrônica (RAE)**, São Paulo, v. 1, n. 1, jan./jun., 2002.

ANEXO A – INSTRUMENTO DE PESQUISA QUALITATIVA BASEADO NO INSTRUMENTO BRASILEIRO DE ANÁLISE DE CULTURA ORGANIZACIONAL (IBACO), VERSÃO REDUZIDA.

Prezado(a) Colega,

Trata o presente instrumento de uma pesquisa do “Curso de Especialização em Gestão Judiciária”, oferecido pelo Superior Tribunal de Justiça – STJ, em parceria com a Universidade de Brasília – UnB. O objetivo geral da pesquisa é identificar traços da cultura organizacional em uma organização pública federal.

Você encontrará uma série de afirmativas relacionadas às diferentes práticas e procedimentos que são comumente adotadas no dia-a-dia das organizações. Assinale o grau em que cada uma delas caracteriza a **sua organização**, em uma escala de 1 a 5, conforme mostrado abaixo:

① Não se aplica de modo algum	② Pouco se aplica	③ Aplica-se razoavelmente	④ Aplica-se bastante	⑤ Aplica-se totalmente
-------------------------------	-------------------	---------------------------	----------------------	------------------------

Sua resposta deve refletir o que de fato acontece na organização e não a sua opinião pessoal ou grau de satisfação com o que ocorre. Responda, por favor, a todas as afirmativas, não deixando nenhuma em branco.

Os dados serão analisados de forma a preservar o anonimato dos participantes.
Muito obrigado pela colaboração.

Ricardo Colombelli
colombel@stj.jus.br
fone: 3319-7110

NA ORGANIZAÇÃO EM QUE EU TRABALHO:

1	Os servidores têm ampla liberdade de acesso aos diretores.	①	②	③	④ ⑤
2	O atendimento às necessidades do usuário é uma das metas mais importantes.	①	②	③	④ ⑤
3	As necessidades pessoais e o bem-estar dos servidores constituem uma preocupação constante da organização.	①	②	③	④ ⑤
4	Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos usuários.	①	②	③	④ ⑤
5	Os servidores que apresentam idéias inovadoras costumam ser premiados.	①	②	③	④ ⑤
6	Investe-se no crescimento profissional dos servidores.	①	②	③	④ ⑤
7	O acompanhamento e atendimento das necessidades dos usuários são feitos constantemente.	①	②	③	④ ⑤
8	Mantêm-se relações amigáveis com os usuários.	①	②	③	④ ⑤
9	Manda quem pode, obedece quem tem juízo.	①	②	③	④ ⑤
10	Os chefes imediatos são como pais para os subordinados.	①	②	③	④ ⑤
11	Os servidores recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.	①	②	③	④ ⑤
12	Os servidores são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.	①	②	③	④ ⑤

13	Programas para aumentar a satisfação dos servidores são regularmente desenvolvidos.	①	②	③	④	⑤
14	É prática comum a comemoração dos aniversários pelos servidores.	①	②	③	④	⑤
15	A preocupação do servidor com a qualidade de seu serviço é bem vista.	①	②	③	④	⑤
16	As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do jurisdicionado.	①	②	③	④	⑤
17	Eventos sociais com a distribuição de brindes são comumente realizados para os servidores.	①	②	③	④	⑤
18	O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.	①	②	③	④	⑤
19	As oportunidades de ascensão funcional são limitadas pela rígida estrutura da empresa.	①	②	③	④	⑤
20	Programas destinados a melhorar o bem-estar dos servidores são implementados e testados.	①	②	③	④	⑤
21	O profissionalismo dos servidores é visto como uma grande virtude.	①	②	③	④	⑤
22	As relações entre servidores e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.	①	②	③	④	⑤
23	A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.	①	②	③	④	⑤
24	Os servidores que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.	①	②	③	④	⑤
25	Somente os bons servidores recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.	①	②	③	④	⑤
26	A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.	①	②	③	④	⑤
27	O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do servidor na casa.	①	②	③	④	⑤
28	As inovações costumam ser introduzidas através de programa de qualidade.	①	②	③	④	⑤
29	Os servidores se relacionam como se fossem uma grande família.	①	②	③	④	⑤
30	As pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir suas responsabilidades.	①	②	③	④	⑤
31	O excesso de preocupação como o bem-estar é encarado como prejudicial à empresa.	①	②	③	④	⑤
32	Os servidores costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.	①	②	③	④	⑤
33	A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da organização é a produtividade.	①	②	③	④	⑤
34	A ascensão profissional depende de sorte.	①	②	③	④	⑤
35	A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.	①	②	③	④	⑤

Para finalizar, responda às seguintes questões a fim de caracterizar os participantes da pesquisa:

Sexo	<input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Feminino
Idade	<input type="radio"/> 20-25 <input type="radio"/> 26-31 <input type="radio"/> 32-37 <input type="radio"/> 38-43 <input type="radio"/> 44-49 <input type="radio"/> 50-55 <input type="radio"/> 56-61 <input type="radio"/> 62-67
Graduação	<input type="radio"/> Ensino Básico <input type="radio"/> Ensino Médio

	<input type="radio"/> Bacharelado <input type="radio"/> Especialização <input type="radio"/> Mestrado <input type="radio"/> Doutorado
Cargo	<input type="radio"/> Auxiliar Judiciário <input type="radio"/> Técnico Judiciário <input type="radio"/> Analista Judiciário
Comissionado	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
Tempo de Casa	<input type="radio"/> até 11meses <input type="radio"/> 1ano a 5anos <input type="radio"/> 6anos a 10anos <input type="radio"/> 11anos a 15anos <input type="radio"/> 16anos a 20anos <input type="radio"/> 21anos a 25anos <input type="radio"/> 26anos a 30anos <input type="radio"/> 31anos a 35anos

Obrigado pela colaboração!